



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: GESTÃO DO CONHECIMENTO

GESTÃO DO CONHECIMENTO

DO APRENDIZADO INDIVIDUAL AO
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

KARINA SANTOS DE MIRANDA
RA Nº 2045052-0

PROF. ORIENTADOR: HOMERO REIS

Brasília/DF, Junho de 2007

KARINA SANTOS DE MIRANDA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO
DO APRENDIZADO INDIVIDUAL AO
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada como um dos
requisitos para conclusão do curso de
Administração do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília

Prof. Orientador : Homero Reis

Brasília/DF, Junho de 2007

KARINA SANTOS DE MIRANDA

GESTÃO DO CONHECIMENTO
DO APRENDIZADO INDIVIDUAL AO
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

Monografia apresentada como um dos
requisitos para conclusão do curso de
Administração do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília

Prof. Orientador : Homero Reis

Banca examinadora:

Prof. Homero Reis
Orientador

Prof(a).
Examinador(a)

Prof(a).
Examinador(a)

Brasília/DF, Junho de 2007

***Aos meus pais, Marcia e Carlos
pelo apoio e incentivo.***

***Ao Bruno, pela paciência,
compreensão e amor.***

Agradeço, em primeiro lugar, aos meus pais por me educarem, por me darem a oportunidade de estudar em boas escolas, por terem acreditado em mim e por me apoiarem em todas as minhas decisões, fossem elas “boas” ou “ruins”, “caras” ou “baratas”. Por terem me incentivado a começar mais uma faculdade quando eu ainda tinha dúvidas do que faria, por terem paciência comigo neste período de muitas responsabilidades e mudanças.

Em especial, à minha mãe, pela ajuda com o tema, pelas indicações de livros e autores, pela correção das normas da ABNT.

Agradeço ao Bruno, namorado, companheiro, amigo. Pelas manhãs e tardes na biblioteca comigo. Pela paciência e equilíbrio em meus momentos de desespero e tensão. Pela compreensão, pelo amor, pelos momentos compartilhados.

Agradeço ao meu professor orientador, Homero Reis. Um agradecimento a ele pelas contribuições ao conteúdo, dicas de bibliografia, aulas de Teoria da Decisão, enfim, pela orientação, sem a qual este trabalho não seria possível.

Enfim, a todos que acreditaram e confiaram em mim, me passando a calma e tranquilidade necessárias para concluir esta etapa.

RESUMO

O mundo passa por mudanças de paradigmas. As organizações estão saindo da Era Industrial em que as máquinas são o principal ativo e entrando na Era do Conhecimento, em que as pessoas são consideradas a chave do conhecimento organizacional. Começou-se a valorizar o capital intelectual das empresas. Tendo em vista este cenário, esta pesquisa tem como tema a Gestão do Conhecimento e procura analisar como o aprendizado individual evolui para o aprendizado organizacional. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e o método de abordagem é o dedutivo. Por meio de livros, revistas científicas e artigos de periódicos, buscou-se discutir assuntos correlatos ao tema como a criação do conhecimento nas empresas, o aprendizado individual e o aprendizado organizacional. Também são apresentados e discutidos os fatores que aceleram o processo de criação do conhecimento nas organizações e as barreiras que impedem as organizações de gerar conhecimento. A pesquisa mostrou que a mudança para a Era do Conhecimento traz grandes desafios às organizações, e que o aprendizado organizacional só ocorre quando a estrutura e os valores da organização também são revistos.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional, aprendizagem individual, criação do conhecimento.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	GESTÃO DO CONHECIMENTO: DO APRENDIZADO INDIVIDUAL AO APRENDIZADO ORGANIZACIONAL	13
2.1	A GESTÃO DO CONHECIMENTO	13
2.2	A APRENDIZAGEM INDIVIDUAL	15
2.3	A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	17
2.3.1	FONTES DE CONHECIMENTO	22
2.3.2	A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	23
2.3.3	FACILITADORES DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	25
2.3.4	BARREIRAS À CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	27
2.4	VERIFICANDO A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	33
3	CONCLUSÃO	35
	REFERÊNCIAS	40

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fases do Modelo da Aprendizagem Experiencial de Lewin.....	17
Figura 2 – Quatro modos de Conversão do Conhecimento	24
Figura 3 – Aprendizagem de Circuito Simples	32
Figura 4 – Aprendizagem de Circuito Duplo	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo das virtudes sociais nos dois modelos.....	28
Quadro 2 – Facilitadores e barreiras à criação do conhecimento	33

1 INTRODUÇÃO

Desde o momento em que as máquinas passaram a fazer parte do trabalho do homem que envolvia a força física, ele precisou buscar algo que o tornasse diferente da máquina: pensamento e conhecimento. Por conta desta mudança de mentalidade, as pessoas começaram a ir em busca de mais conhecimento. Houve um aumento do número de Instituições de Ensino Superior (IES) e uma procura cada vez maior por conhecimento. Pessoas que não se contentam mais apenas com a graduação, e que precisam se especializar e aprender sempre mais.

O mundo ficou competitivo. A globalização, a tecnologia e os meios de comunicação desenvolvidos tornaram a informação mais acessível a um número maior de pessoas, além de aumentar a velocidade das mudanças. Isso fez com que as organizações precisassem ser dinâmicas e flexíveis para acompanhar o ritmo das transformações. Aquelas que não se adaptam perdem mercado e são incorporadas por organizações maiores e mais preparadas. Organizações preparadas são aquelas que sabem mais, que agem com maior rapidez, que inovam e são criativas.

O conhecimento das pessoas que constituem a organização e como ela utiliza esse conhecimento para criar um aprendizado organizacional passou a ser considerada uma vantagem competitiva em relação às concorrentes.

Nesse ambiente de competitividade em que as organizações imitam umas às outras e duplicam suas inovações rapidamente, começou-se a entender que o diferencial está no seu capital intelectual, composto pela experiência, conhecimento, especialização e diversos ativos intangíveis, que determinam as posições competitivas das organizações. (KLEIN, 1998).

Essa mudança de paradigma, que priorizou o capital humano em detrimento das máquinas, trouxe a era do conhecimento ao mundo corporativo. Não é mais possível concentrar todo o conhecimento em alguns indivíduos ou áreas da organização. A complexidade dos desafios e a velocidade das transformações levam a uma necessidade crescente de acumular conhecimento.

As organizações perceberam a importância de ter colaboradores interessados em aprender e a necessidade de fazê-los transmitir seu aprendizado para outros indivíduos. O aprendizado não pode ficar retido. Deve ser compartilhado dentro das organizações. Os indivíduos devem trocar experiências e gerar novos conhecimentos.

Para compreender o tema da presente pesquisa – Gestão do Conhecimento: do Aprendizado Individual ao Aprendizado Organizacional – foi necessário abordar diversos temas que conduzem ao alcance do objetivo geral deste trabalho que é analisar como o aprendizado individual evolui para um aprendizado organizacional. Para alcançar este objetivo, será preciso percorrer alguns objetivos específicos, que são, compreender como ocorre o aprendizado individual e o organizacional, explicar o que é a gestão do conhecimento e quais suas principais características e analisar que fatores colaboram e quais impedem a organização de gerar conhecimento.

Esta pesquisa está baseada no método dedutivo, pois sai de um ponto geral para tentar entender as especificidades do que se quer abordar nesta pesquisa. É descritiva quanto a seu fim, pois expõe as características das organizações que aprendem sem tentar explicar o fenômeno. Ela examina o problema proposto, avalia e descreve características de assuntos correlatos ao tema principal e compreende as relações entre os temas secundários e o principal. (LAKATOS; MARCONI, 1992; VERGARA, 2000).

Para iniciar a pesquisa foi preciso contextualizar a situação em que se vive no início do século XXI e justificar o interesse por este tema, que vem ganhando grande visibilidade e interesse dos administradores. A partir de então, por meio de pesquisa bibliográfica, que coletou informações em publicações científicas como livros, dissertações, artigos publicados em periódicos e rede eletrônica, foram desenvolvidos os assuntos pertinentes ao tema. Em função do recente interesse que o tema vem despertando, a pesquisa em artigos de periódicos foi fundamental para o desenvolvimento do trabalho.

Os principais assuntos abordados foram a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional. Para explorar esses assuntos foi preciso investigar

primeiro como ocorre o aprendizado individual e como alguns fatores como modelos mentais, região de conforto e memória, interferem neste aprendizado.

A partir dessa compreensão do aprendizado individual, deu-se início à pesquisa sobre o aprendizado organizacional e como as organizações criam conhecimento.

Concluída essa etapa, foi possível analisar os fatores que contribuem e que dificultam a disseminação do conhecimento, isto é, “práticas, normas e processos que estimulam ou inibem a captação, geração, difusão e armazenamento de conhecimento pelas organizações”.(TERRA, 1999).

Todos esses assuntos investigados deram sustentação para desenvolver uma resposta ao problema inicialmente proposto: como as organizações transformam o aprendizado individual em aprendizado organizacional?

Assim, a presente monografia, organiza-se em três partes textuais sendo a primeira delas esta introdução que direciona o leitor acerca dos assuntos que serão abordados na pesquisa, a segunda parte compreende o desenvolvimento de todos os temas primários e secundários necessários para responder ao problema e a última parte explica a qual conclusão se chegou após o fechamento da pesquisa bibliográfica.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO: DO APRENDIZADO INDIVIDUAL AO APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

A sociedade vem valorizando o conhecimento como fator essencial para obter vantagem competitiva. Vive-se na era do conhecimento, em que as informações se transmitem numa velocidade muito maior do que anos atrás. Uma época em que não importa apenas “saber muito”, mas sim gerir esse conhecimento existente. Uma época em que as empresas precisam responder rapidamente ao ambiente de acordo com as ameaças e oportunidades que ele apresenta, uma época em que quem não está preparado, não consegue acompanhar as mudanças, perde tempo, espaço, clientes e dinheiro. Por todas essas características do mundo em que se vive é que as organizações passaram a dar atenção especial ao capital intelectual. E termos como “capital intelectual”, “ativo intangível”, “capital humano” estão cada vez mais freqüentes em nosso dia-a-dia.

2.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para entender a gestão do conhecimento, inicialmente precisa-se esclarecer que o conhecimento pressupõe uma relação entre um sujeito, que quer conhecer e um objeto que precisa ser conhecido. A partir do momento em que o sujeito organiza e internaliza essa informação, ele cria um conhecimento. Assim, “o conteúdo de valor agregado do pensamento humano, resultante da percepção e manipulação inteligente das informações, se transforma em conhecimento”. (PONCHIROLLI; FIALHO, 2005, p. 130).

O conhecimento possui quatro características (SVEIBY, 1988 *apud* CHIAVENATO, 2005):

- 1) o conhecimento é pessoal. Ele se forma na cabeça das pessoas de acordo com as experiências que o indivíduo tem na vida real. As novas experiências são assimiladas de acordo com os conceitos que o sujeito já possui.
- 2) o conhecimento é orientado para a ação. O ser humano gera novos conhecimentos de acordo com as percepções sensoriais que ele recebe.

Esse processo é dinâmico e à medida que cria novos conhecimentos o indivíduo vai perdendo os antigos.

- 3) O conhecimento é sustentado por regras. Essas regras são padrões que se criam no cérebro para classificar as coisas como concebíveis ou não. Elas permitem que a pessoa aja com rapidez e eficácia, sem precisar parar para pensar no que está fazendo.
- 4) O conhecimento está em constante mutação. O conhecimento é dinâmico, está sempre sendo construído e reconstruído na cabeça das pessoas.

Entretanto, esse conhecimento encontra-se muitas vezes disperso, desorganizado ou inacessível. Por isso, neste contexto, é importante não só ter o conhecimento certo e as pessoas certas, mas criar e implantar processos que armazenem, gerenciem e disseminem o conhecimento.

A Gestão do Conhecimento surge, então, da necessidade das organizações de aproveitar melhor o conhecimento dos indivíduos que compõem a empresa. Ela pode ser entendida como:

Gestão do conhecimento é a construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização. (WIIG, 1993 *apud* STOLLENWERK, 2001, p.144).

[...] Gestão do conhecimento é o controle e o gerenciamento explícito do conhecimento dentro da organização, de forma a atingir seus objetivos estratégicos. (SPEK; SPIJKEVERT, 1997 *apud* STOLLENWERK, 2001, p.144).

[...] A gestão do conhecimento é a formalização das experiências, conhecimentos e *expertise*, de forma que se tornem acessíveis para a organização, e esta possa criar novas competências, alcançar desempenho superior, estimular a inovação e criar valor para seus clientes. (BECKMAN, 1999 *apud* STOLLENWERK, 2001, p. 144).

É importante observar que o processo da gestão do conhecimento envolve não só o gerenciamento das informações, mas também a geração, a codificação e o compartilhamento destas informações. (PONCHIROLLI; FIALHO, 2005). A geração faz parte de um processo de criação do conhecimento que será visto mais adiante. A codificação está relacionada à seleção e organização das informações que a empresa considera relevantes e sua disseminação às pessoas que

necessitam delas. E o compartilhamento refere-se à transferência do conhecimento entre as pessoas envolvidas. Essa transferência pode ser formal ou informal.

A transferência formal é aquela que se aprende na escola, em que são passados conceitos e modelos formulados, rígidos, do professor ao aluno. A aprendizagem é estruturada e com regras. Já o aprendizado informal é aquele que acontece, por exemplo, em uma conversa entre amigos ou entre membros de uma empresa, que é passado de um indivíduo para outro por meio de situações cotidianas vividas.

2.2 A APRENDIZAGEM INDIVIDUAL

Já que a organização é formada por indivíduos, para que se fale em aprendizagem organizacional, é preciso primeiro entender como ocorre a aprendizagem individual.

Antonello (2005) cita os trabalhos de Dewey, Lewin e Piaget, por meio do qual, esses autores explicam que o aprendizado ocorre da interação entre indivíduo e ambiente, num processo de conflito que envolve experiências, observação e a revisão de conceitos. De acordo com Kim (1998, p. 64), “a aprendizagem pode ser definida como o aumento da capacidade de alguém tomar ações eficazes”.

Na aprendizagem há a transformação do indivíduo que, antes de aprender era um observador sem algumas distinções e, depois de aprender se torna um observador com distinções para agir de outra forma que não seria possível se ele não tivesse adquirido este conhecimento. Assim, um observador ao aprender amplia seu universo de possibilidades de agir, tem mais opções dentre as quais deve escolher uma para atuar.

O que determina o que faz sentido para as pessoas são seus modelos mentais que são “imagens que nos limitam a formas bem conhecidas de pensar e agir”. (SENGE, 1998, p. 201). São eles que determinam o que se vê e o que se pensa e moldam a forma de agir de alguém. Os modelos mentais estão arraigados na cultura organizacional ou de um povo.

O problema com os modelos mentais surge quando as pessoas não têm consciência de que eles existem e que as estão limitando. Duas pessoas distintas podem observar o mesmo evento e ver duas realidades diferentes.

A memória tem uma função essencial no processo de aprendizagem. Ela está encarregada de reter as informações que os indivíduos recebem e que fazem sentido para eles. Assim, a aprendizagem se diferencia da memória, pois a primeira está relacionada à aquisição do conhecimento, enquanto a segunda, está relacionada à retenção ou ao registro deste. (KIM, 1998).

Todo esse processo de criação do conhecimento amplia as redes neurais e a região de conforto. A memória é constituída por duas redes neurais, uma objetiva e outra emotiva. A rede neural objetiva é decorrente das vivências e experiências pelas quais o observador passou. Já a rede neural emotiva é aquela que dá significado às coisas. (REIS, 2006a). Quanto mais se repete um comportamento ou um pensamento, mais fortes vão se tornando as redes neurais e maior a probabilidade de se agir desse modo novamente, excluindo assim outras possibilidades de ação e pensamento do observador, ficando cada vez mais difícil “enxergar” novas possibilidades.

Essas redes neurais formam a região de conforto que é “o espaço mental caracterizado pelas redes neurais mais utilizadas pelo observador”. (REIS, 2006a, p. 5). Desse modo, o cérebro entende que aquelas conexões não utilizadas não são necessárias e por isso se torna mais difícil aprender algo que não está na região de conforto do observador.

O aprendizado possui dois significados: o primeiro é o *know-how*, que compreende as habilidades ou capacidades do ser humano de executar alguma ação. Já o segundo é o *know-why*, que compreende as habilidades conceituais, ou seja, a capacidade que o indivíduo tem de conceituar as experiências que vivenciou. (KIM,1998).

Muitas vezes, os indivíduos possuem conhecimento de certas coisas que aprenderam “na prática”, mas sentem dificuldade ao passar esse conhecimento para o papel ou ao explicar com suas próprias palavras algo para alguém. Essa

dificuldade se explica pela diferença entre os conceitos de *know-how* e *know-why* explicados por Kim (1998).

Isso é muito comum nas organizações. Muitos colaboradores aprendem a operar máquinas e sistemas da organização sem entender o por quê, qual a finalidade e o objetivo do que estão fazendo. É preciso mudar isso, fazer com que eles entendam seu processo do início ao fim, da matéria-prima ao produto final.

De acordo com o Modelo de Aprendizagem Experiencial de Lewin, a aprendizagem possui quatro etapas, sendo a primeira delas a fase da experiência concreta, seguida de observações e reflexões. É quando as pessoas vivenciam alguns eventos e observam o que está acontecendo, avaliando essa experiência de acordo com suas observações. Após essa etapa, o indivíduo passa pela formação de conceitos abstratos e generalizações, e por fim, ocorre o teste das implicações dos conceitos em novas situações. (KOLB, 1984 *apud* KIM, 1998).

Para ilustrar, veja a figura abaixo:

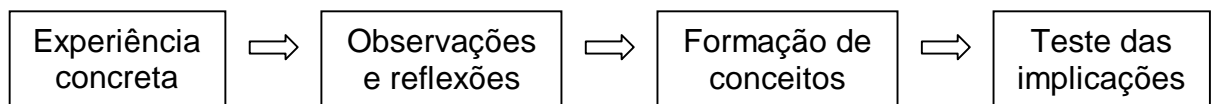


Figura 1. Fases do Modelo da Aprendizagem Experiencial de Lewin

Agora que já se sabe como o corpo humano processa o conhecimento, por meio das redes neurais e da região de conforto do observador, que o aprendizado está profundamente ligado a questões culturais e que é muito influenciado pelos modelos mentais e pela memória, é preciso começar a entender como ocorre a aprendizagem organizacional.

2.3 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O conhecimento existente nas empresas está na cabeça das pessoas, nos processos, nos departamentos, ou seja, dentro da organização. Entretanto, é

preciso que os colaboradores tenham acesso a todo o conhecimento presente na organização.

Inicialmente, é preciso ressaltar que as organizações aprendem por meio dos indivíduos que a compõem, entretanto a aprendizagem organizacional não é a soma das aprendizagens individuais das pessoas que compõem a empresa. A organização pode aprender independentemente de um indivíduo, mas não consegue aprender sem todos os indivíduos. (KIM, 1998). O processo é um pouco mais complexo.

As organizações que aprendem são aquelas que melhoram seu desempenho à medida que adquirem experiência. (KLEIN, 1998). A aprendizagem organizacional é percebida como essencial quando é associada ao processo de criação do conhecimento. A crença de que a aprendizagem organizacional gera uma vantagem competitiva ao promover a inovação da empresa, fez com que aumentasse significativamente, nas últimas duas décadas, o interesse das pessoas na aprendizagem organizacional. (STOLLENWERK, 2001).

Normalmente, a empresa, seus processos, documentos e sistemas, são a maior fonte de conhecimento, mas também há outras fontes, tais como *Internet*, consultorias, fornecedores e universidades. (E-CONSULTING CORPORATION, 2004). É importante diversificar a origem do conhecimento, pois muitas vezes as pessoas são influenciadas pela cultura da organização que as impede de “ver” soluções para problemas simples e agir criativamente e de forma inovadora.

De acordo com Senge (1998), as organizações que aprendem são aquelas em que as pessoas estão sempre ampliando sua capacidade de criar os resultados que desejam, onde nascem novos e elevados padrões de raciocínio e onde as pessoas aprendem a trabalhar em grupo.

Para que essa organização se torne realidade é preciso atender a cinco premissas que Senge (1998) denomina:

- 1) Pensamento sistêmico: é a disciplina que integra o todo. As organizações são sistemas e devem ser vistas como um todo e não como ações isoladas.

É importante inter-relacionar ações e estabelecer os efeitos que umas causam sobre as outras;

- 2) Domínio Pessoal: neste caso, domínio quer dizer proficiência. Para alcançar este nível, o indivíduo necessita desenvolver sua visão sobre si mesmo, aprofundar seu objetivo pessoal, ver a realidade objetivamente percebendo como suas ações têm influência sobre o mundo.
- 3) Modelos Mentais: por meio deles, o mundo a nossa volta é percebido. Os modelos mentais são responsáveis pela “visão” que as pessoas têm do mundo e por como elas interpretam a realidade. Estão profundamente ligados à cultura.
- 4) Visão compartilhada: essa disciplina permite o envolvimento e comprometimento dos colaboradores da empresa. Quando os gerentes envolvem os membros da organização no processo de criação da visão, estes se motivam a atingir aquele objetivo. Como eles ajudaram a construir a visão da empresa, se sentem, em parte, “donos do negócio” e agem com mais comprometimento.
- 5) Aprendizagem em equipe: essa disciplina propõe que os membros do grupo sejam capazes de pensar em conjunto, pois esse é o primeiro passo para a aprendizagem organizacional.

Para Schön (1983), é preciso que todos se tornem habilitados no aprendizado para que possam responder rapidamente às mudanças do ambiente.

Para que se crie um ambiente interno facilitador da gestão do conhecimento, que propicie esse aprendizado informal dito anteriormente e para que esse aprendizado informal se transforme em um conceito e possa ser passado a outras pessoas de modo formal ou informal, são indispensáveis três dimensões organizacionais. Essas dimensões, de acordo com Ponchirolli e Fialho (2005) são: infra-estrutura, pessoas e tecnologia.

A infra-estrutura está relacionada a fatores como o estilo gerencial, a cultura organizacional, uma visão holística e uma estrutura organizacional adequada. A

segunda dimensão refere-se a pessoas e caracteriza-se por disponibilizar-lhes um ambiente que incentive a criatividade, a inovação e o compartilhamento de informações. E por fim, a tecnologia busca dar “suporte às atividades relacionadas à Gestão do Conhecimento”. (PONCHIROLLI; FIALHO, 2005, p. 131).

A área de tecnologia da informação vem se tornando a responsável pela disseminação deste conhecimento. Os executivos da *E-consulting Corporation* no artigo da *HSM Management* “A Gestão do Conhecimento na Prática” concordam com essa informação quando dizem (sobre a tecnologia da informação) que “seu desafio é identificar e/ou desenvolver e implantar tecnologias e sistemas de informação que dêem apoio à comunicação empresarial e à troca de idéias e experiências”. (2004, p. 55).

Para destacar a importância dos recursos tecnológicos, pode-se observar que as principais ferramentas para disseminação do conhecimento dependem dos recursos tecnológicos presentes na organização. Para exemplificar, podem ser citados o *e-mail*, as redes de computadores (*Internet*, *intranet* e *extranet*), o *groupware*, o gerenciamento eletrônico de documentos (GED), os *fóruns*, as listas de discussão.

Todo este investimento no aprendizado organizacional pode ocasionar alguns fenômenos que devem ser pesquisados, como: um aumento da satisfação dos colaboradores com a empresa, que podem se sentir mais motivados e com maior auto-estima quando perceberem que a empresa investe na formação e capacitação deles, além da possibilidade de trazer outros benefícios como o melhor aproveitamento do conhecimento já existente e a capacidade de tomada de decisão com maior rapidez e eficiência.

De acordo com Chiavenato (2005), as pessoas criam expectativas acerca do local onde vão trabalhar e buscam nas empresas diversos pontos positivos como: um excelente local para trabalhar que está muito ligado a outro fator apontado pelo autor que é a qualidade de vida no trabalho. Esses dois fatores estão relacionados ao orgulho de trabalhar na empresa, ao bem-estar físico e psicológico que a organização proporciona a estas pessoas, à auto-estima elevada ao sentir que são

valorizadas pela empresa, ao espírito de coleguismo entre profissionais, ao clima e à cultura organizacional e à satisfação no trabalho.

Outro ponto citado é o reconhecimento e recompensa, recebidos pelo trabalho bem executado em forma de salário, benefícios e incentivos. Além disso, oportunidade de crescimento e apoio e suporte são características que atraem o colaborador para uma empresa. Quando o indivíduo percebe que a empresa investe em plano de carreira, capacitação, *coaching*, preparação, orientação, educação para os colaboradores, eles sentem-se mais satisfeitos com o local de trabalho.

Participação nas decisões, liberdade e autonomia, empregabilidade e ocupabilidade, camaradagem e coleguismo, divertimento, alegria e satisfação completam a lista de Chiavenato (2005) mostrando que os colaboradores da Era do Conhecimento estão preocupados com as condições de trabalho, estabilidade no emprego, liberdade para criar novas soluções, executar suas tarefas com autonomia, tomar suas decisões e estabelecer relações interpessoais baseadas no respeito e na confiança.

Já do outro lado, as empresas esperam em contrapartida de seus colaboradores foco na missão organizacional, foco na visão de futuro, foco no cliente, foco em metas e resultados, foco em melhoria e desenvolvimento contínuos, foco no trabalho participativo em equipe, comprometimento e dedicação, talento, habilidades e competências, aprendizado e crescimento profissional, ética e responsabilidade. (CHIAVENATO, 2005).

Com isso, pode-se perceber que as empresas estão mais preocupadas com os resultados que os membros da organização proporcionam, enquanto os indivíduos preocupam-se mais com o local, as relações entre colaboradores e o reconhecimento da empresa. Essas expectativas conflitantes geram insatisfação dos dois lados: para a empresa que está mais preocupada com os fins (resultados) e para os indivíduos que valorizam mais os meios.

2.3.1 FONTES DE CONHECIMENTO

Para formar um programa de gestão do conhecimento, é essencial que se analisem os conhecimentos importantes para a organização, que não haja barreiras à difusão do conhecimento, que se criem processos para que o conhecimento seja aplicado a tarefas rotineiras, que se construa uma infra-estrutura que viabilize a gestão do conhecimento na empresa. (PONCHIROLLI; FIALHO, 2005).

As organizações possuem três maneiras de utilizar as informações de modo a fazer com que elas cresçam e adquiram vantagem competitiva em relação às concorrentes. A primeira delas é quando a organização utiliza a informação que vem do ambiente em que ela está inserida para criar suas regras, condutas, normas e valores. “A organização usa as informações para dar sentido às mudanças do ambiente externo”. (CHOO, 2003, p.27). Neste caso, o mercado molda suas ações e seu desempenho e a opinião pública limita seu papel. Quando a organização consegue perceber com clareza, como o ambiente externo influencia no seu negócio, consegue obter uma vantagem competitiva.

A segunda maneira é quando ela “cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado”. (CHOO, 2003, p.28). Esse novo conhecimento faz com que a organização desenvolva novos produtos e processos e aperfeiçoe os já existentes.

O terceiro modo de utilização estratégica da informação é quando as organizações “buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes”. (CHOO, 2003, p. 29). As decisões tomadas envolvem a ponderação entre diversos elementos que exercem influências sobre as atividades da organização como a opinião dos sócios, as limitações da empresa, as negociações envolvidas, etc.

A organização do conhecimento liga os três processos citados num ciclo de aprendizagem contínuo: o ciclo do conhecimento.

2.3.2 A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

Para inovar, as organizações necessitam processar as informações do ambiente externo com a intenção de solucionar seus problemas e adaptar-se esse novo cenário. As organizações criam novos conhecimentos ao tentar elaborar soluções para esse ambiente em transformação. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Para que haja um aprendizado organizacional, a empresa necessita criar, difundir e incorporar novos conhecimentos. A partir desses conhecimentos, ela é capaz de inovar continuamente, acrescentando uma vantagem competitiva em relação a suas concorrentes. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), há dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito:

O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou “codificado” refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. (1997, p. 65, grifo do autor).

Esses dois conhecimentos quando interagem entre si, se transformam em quatro modos diferentes de conversão do conhecimento. São eles:

1) Socialização: de tácito para tácito. O sujeito compartilha a mesma experiência que outro sujeito, ou então por imitação, observação e prática um sujeito aprende o que o outro faz. Neste caso, a comunicação é restrita e há pouco aprendizado;

2) Externalização: de tácito para explícito. Através da experiência, o indivíduo é capaz de formalizar, conceituar e expressar o seu conhecimento. É expresso por meio de metáforas, analogias, modelos, conceitos ou hipóteses.

3) Combinação: de explícito para explícito. A combinação é a fase de sistematização dos conceitos em um sistema de conhecimento. Essa combinação pode ser feita por meio de relatórios, documentos, reuniões, etc. É o tipo de ensino que as escolas adotam.

4) Internalização: de explícito para tácito. É quando o indivíduo incorpora o que aprendeu. É o “aprender fazendo”. Primeiro se aprende o conceito e depois

experimentalmente fazê-lo. Para que isso ocorra, é preciso elaborar documentos e manuais para facilitar a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, fazendo com que elas vivenciem a experiência do outro.

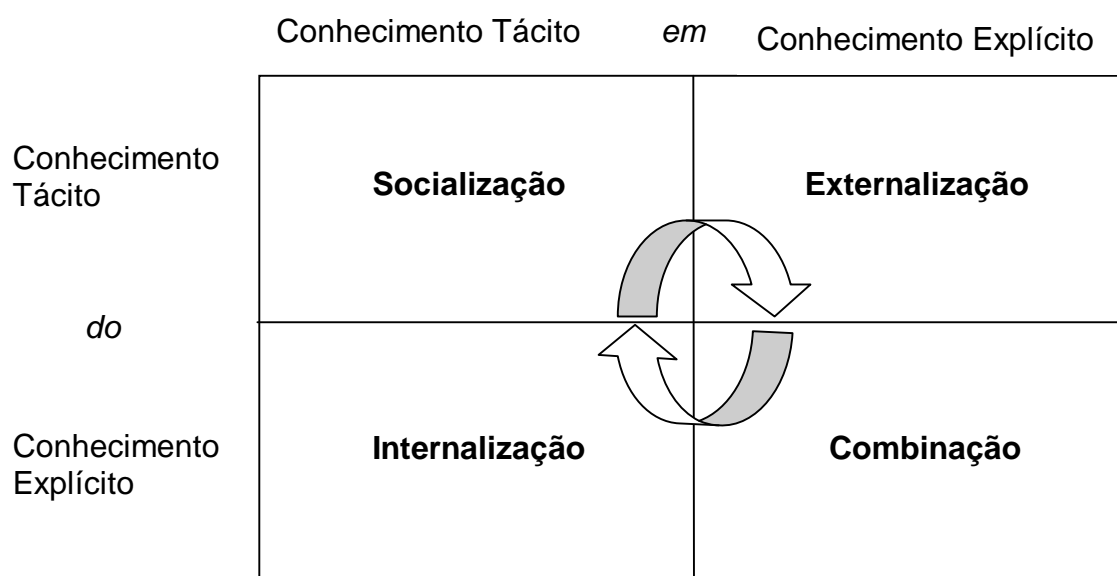


Figura 2. Quatro modos de conversão do conhecimento

Fonte: (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 69)

Esses quatro modos de conversão do conhecimento formam a espiral do conhecimento, um processo cíclico, contínuo e dinâmico. De acordo com esse modelo, o aprendizado começa com a troca de experiências (socialização). A partir do diálogo, a socialização evolui para a externalização. Nesse momento, os indivíduos são capazes de criar novos conhecimentos por meio de metáforas e analogias. Em seguida, os indivíduos conseguem associar o conhecimento explícito, por meio da combinação e, finalmente ocorre a etapa do “aprender fazendo” ou internalização. Nesse momento, o ciclo se renova. A internalização do conhecimento traz novas experiências, que o indivíduo transmitirá a outro por meio da socialização e assim por diante.

Após analisar os quatro modos de conversão do conhecimento, será preciso entender quais são as fases do processo de criação de conhecimento. A criação do conhecimento começa com o compartilhamento do conhecimento tácito, que corresponde à socialização. É o momento em que os indivíduos conversam e

transmitem a outros as informações que têm. A partir daí, o conhecimento tácito é compartilhado pela equipe que elabora novos conceitos, transformando o conhecimento tácito em explícito. Na terceira etapa, os indivíduos repensam o conceito e justificam-no para decidir se vale à pena persistir neste novo conceito. Depois que passa por essa aprovação da equipe, passa-se à construção de um arquétipo, que pode ser um novo produto, sistema gerencial, estrutura organizacional, política ou valor da empresa, etc. Por fim, na última fase, há a difusão desse conhecimento. Nesse caso, o conhecimento pode ser transmitido a todos os colaboradores de um determinado setor ou de toda empresa, aos seus clientes ou aos seus distribuidores. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

2.3.3 FACILITADORES DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

Todas essas fases do conhecimento só ocorrem se a organização quiser e tiver interesse em gerir o conhecimento e capacitar seus colaboradores para a aprendizagem organizacional. Sendo assim, sabe-se que há fatores que facilitam a criação do conhecimento.

Esses capacitadores que promovem a criação do conhecimento na organização, na visão de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), são:

- 1) Instilar a visão do conhecimento para mapear: é preciso mapear o ambiente em que as pessoas vivem, o ambiente em que elas devem viver e o conhecimento que elas devem buscar e criar. Este capacitador também engloba a construção de estoques de conhecimento que poderão ser utilizados em situações futuras. Ele está relacionado às necessidades de conhecimento do presente e do futuro. Abrange conhecimentos relacionados à situação atual e aqueles necessários para atingir a situação desejada;
- 2) Gerenciar as conversas entre as pessoas para fomentar a linguagem inovadora por meio de cinco princípios: compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de protótipos e nivelação do conhecimento. As conversas são a base do conhecimento em todas as organizações. Elas proporcionam uma troca de

idéias, opiniões e crenças que possibilitam o compartilhamento do conhecimento. É por meio dessas conversas que surgem idéias inovadoras. As conversas podem ter dois objetivos distintos: a confirmação do conhecimento e a criação dele;

- 3) Criar o contexto adequado para a criação do conhecimento, proporcionando cultura, clima, estrutura e espaço organizacional orientados para o compartilhamento do conhecimento. Esse conceito envolve estruturas organizacionais que fomentem relacionamentos sólidos e colaboração eficaz. A organização que aprende é flexível, dinâmica e adaptável. Rigidez hierárquica e organograma vertical não combinam com o ambiente necessário à aprendizagem organizacional;
- 4) Mobilizar os ativistas do conhecimento que devem ser os responsáveis pela criação do contexto para a criação do conhecimento. Esses indivíduos são responsáveis por concentrar a criação do conhecimento, reduzir seus custos e prazos, alavancar iniciativas para propiciar a criação do conhecimento, melhorar as condições dos participantes relacionando suas atividades com a atividade fim da empresa, preparar os participantes da criação de conhecimento para novas tarefas que necessitem de seu conhecimento, incluir a perspectiva das microcomunidades no debate da transformação organizacional;
- 5) Globalizar o conhecimento local. O desenvolvimento de conhecimentos extremamente específicos dentro de determinada disciplina, como microbiologia ou hidrodinâmica, é algo que custa caro à organização. A principal finalidade deste capacitador é disseminar o conhecimento por toda a organização.

De acordo com DiBella e Nevis (1999, p. 67) a presença desses fatores catalisadores “determina a eficácia e objetividade do ciclo de aprendizagem organizacional”.

Apesar dos fatores catalisadores, é importante observar as barreiras à criação do conhecimento que existem nas organizações.

2.3.4 BARREIRAS À CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

Chris Argyris (1992) fala sobre as rotinas defensivas criadas pelos colaboradores que podem inibir ou limitar o aprendizado. Estas defesas têm origem em práticas de comunicação defensiva que disfarçam algumas informações e transformam algumas afirmações discutíveis em tabus. Segundo o autor, o raciocínio defensivo surge

quando os indivíduos (1) consideram válidas premissas cuja validade é questionável, ainda que não concordem; quando (2) fazem referências que não são necessariamente dedutíveis das premissas, ainda que pensem que são, e quando (3) chegam a conclusões que acreditam ter testado cuidadosamente, mas que não o fizeram devido à maneira com que elas foram estruturadas, que as fazem impossíveis de serem testadas. (ARGYRIS, 1992, p. 13).

Essas situações ocorrem porque os indivíduos, desde cedo, possuem roteiros que evitam ações embaraçosas e ameaçadoras que os façam sentir-se fora do controle. “Eles se sentem bem quando são capazes de produzir as conseqüências que desejam”. (ARGYRIS, 1992, p. 15).

Estes roteiros existem de dois diferentes modos. O primeiro é denominado teorias de ação e consiste no “conjunto de crenças e valores que as pessoas possuem para conduzir suas vidas”. O segundo modo é chamado de teorias aplicadas e consiste “nas regras reais usadas para gerenciar suas crenças”. (ARGYRIS, 1992, p. 16).

Ainda sobre a teoria aplicada, pode-se dizer que ela é constituída por dois modelos. O Modelo I instiga as pessoas a buscarem o controle universal, vencer e não incomodar as outras pessoas. Propõe um raciocínio defensivo, é autoritário e unilateral. O Modelo II, por sua vez, proporciona o raciocínio produtivo. De acordo com esse modelo, os indivíduos procuram desenvolver afirmações confirmáveis, especificar suas premissas e torná-las transparentes, verificar falhas e inconsistências, para, assim, gerar um aprendizado. (ARGYRIS, 1992).

É possível perceber a influência da cultura na criação das defesas organizacionais quando se analisam as cinco virtudes sociais sobre as quais os dois modelos estão apoiados. São elas: a solidariedade, a ajuda e o apoio, o

respeito ao próximo, a honestidade, a força e a integridade, entretanto pode-se verificar a diferença com que os dois definem cada uma dessas virtudes, no quadro abaixo, elaborado por Argyris. (1992, p. 129).

Virtudes sociais do Modelo I	Virtudes sociais do Modelo II
Auxílio e suporte	
Dê sua aprovação e incentivo às outras pessoas. Diga aos outros o que você acredita que os fará se sentirem bem consigo mesmos. Diminua as suas mágoas dizendo-lhes o quanto você se importa, e se possível, concorde com eles que os outros agiram de modo impróprio.	Aumente a capacidade dos outros de confrontarem suas próprias idéias, de criarem uma janela em suas próprias mentes e de encarar suas suposições mais internas, seus preconceitos e medos. Faça isso, agindo dessa maneira com outras pessoas.
Respeito ao outro	
Ceda e mostre respeito às outras pessoas e não entre em confronto com seus raciocínios ou ações.	Considere que as outras pessoas têm uma grande capacidade para a auto-reflexão e o auto-exame, sem pensar que elas perdem sua eficiência e seu senso de responsabilidade individual. Confirme sempre essa suposição inicial.
Força	
Defenda a sua posição com o objetivo de vencer. Mantenha suas próprias posições diante dos argumentos dos outros. Sentir-se vulnerável é sinal de fraqueza.	Defenda as suas posições, e combine isso com questionamento e auto-reflexão. Sentir-se vulnerável enquanto se encoraja o questionamento é sinal de força.
Honestidade	
Não conte às outras pessoas, ou conte-lhes tudo que você pensa e sente.	Encoraje você mesmo e as outras pessoas a dizerem o que sabem, ainda que receiem dizê-lo. Minimize o que, de outra maneira, ficaria sujeito a distorções e escamoteamento das distorções.
Integridade	
Aja sempre de acordo com seus princípios, valores, ou crenças.	Defenda seus princípios, valores, e crenças, de modo a estimular o questionamento e a encorajar outras pessoas a fazê-lo.

Quadro 1. Comparativo das virtudes sociais nos dois modelos.

Fonte: (ARGYRIS, 1992, p. 129-130)

Os valores que sustentam o Modelo I e as ações que o caracterizam conduzem as pessoas a rotinas organizacionais e as levam a evitar o problema ou

a querer escondê-lo. Estas rotinas são ações que impedem os indivíduos de sentirem-se embaraçados ou ameaçados.

Elas impedem as pessoas de identificarem e eliminarem as causas da situação potencialmente embaraçosa ou ameaçadora. As rotinas organizacionais defensivas vão contra o aprendizado, são superprotetoras, e provocam o isolamento do indivíduo. (ARGYRIS, 1992, p. 31).

Por sua característica indiscutível, as rotinas defensivas se espalham nas empresas, pois a cada novo membro que entra na organização e “enxerga” o problema “indiscutível” é passada a orientação para que não questione essa prática porque é perigoso tentar fazer algo a respeito do assunto.

Assim, cria-se na organização um sentimento de que essas rotinas são incontroláveis, inevitáveis, naturais e impossíveis de serem controladas. Dá-se origem, então, a um sentimento de incapacidade e impotência com relação ao assunto. (ARGYRIS, 1992).

Argyris (1992) explica o conceito de “Incompetência Hábil” criado por ele que é o ato de ignorar os erros produzidos, sem questioná-los, agindo de maneira a permanecerem cegos quando eles aparecem. Esta habilidade de agir ignorando os erros é a incompetência.

Outro problema é que as pessoas não assumem a responsabilidade de ter criado ou mantido as rotinas defensivas na organização. Além disso, uma vez criadas, elas geram o que Argyris (1992) denomina “Trabalho de Faz-de-Conta”. Esse trabalho tem como objetivo mascarar as inconsistências que aparecem em função de suas ações. Esse “Trabalho de Faz-de-Conta” produz um mal-estar nas pessoas que o experimentam, mas, ao mesmo tempo, produz um sentimento de impotência para modificá-los.

Culpar outras pessoas ou o sistema pelas falhas, sem tentar corrigi-las ou sem responsabilizar-se por tê-las mantido, adotar valores que não podem ser implementados, aumentar os pontos negativos e diminuir os pontos positivos da organização, distanciando-se cada vez mais de uma tentativa de mudar a cultura de rotinas defensivas são três sintomas do “mal-estar organizacional” apontados pelo autor.

Ele alerta para o problema de receber conselhos, pois muitas vezes eles estão repletos de formas de escamoteamento de rotinas defensivas. Ele diz que para um conselho ser eficaz é preciso que ele contenha uma teoria causal dizendo

que ações tomar e quais conseqüências podem ser originadas ao agir desta maneira. O conselho também deve conter as estratégias de ação com exemplos do que as pessoas devem dizer e fazer para implementá-las e deve incluir os valores que estão sendo utilizados, sendo coerente com as estratégias propostas.

Para reduzir o padrão organizacional defensivo, que traz à tona rotinas defensivas, “incompetência hábil”, “trabalho de faz-de-conta” e “mal-estar organizacional”, é preciso interrompê-los, mostrando aos membros da organização como estes padrões são contraproducentes.

A partir dessa interrupção é preciso implantar novos valores na cultura organizacional da empresa. E para isso, torna-se importante apresentar o Modelo II que Argyris (1992) propõe.

O Modelo II se fundamenta em valores como a validade das informações, as escolhas bem-embasadas e a responsabilidade de monitoração da implementação da escolha (ARGYRIS, 1992).

De acordo com este Modelo, os indivíduos são responsáveis por suas decisões. Esta responsabilidade promove a aprendizagem e leva ao comprometimento com a detecção de erros a fim de corrigi-los.

“As estratégias de ação são para (1) defender sua posição, e encorajar debates, ou a sua confirmação, e (2) minimizar as situações onde alguém é poupado de um vexame ou perdoado de sua culpa”. (ARGYRIS, 1992, p. 127).

Assim, o Modelo II, incentiva o raciocínio produtivo que estimula debates para que se encontrem as inconsistências e encoraja as pessoas a tomarem a iniciativa de confrontar ou avaliar qualquer ponto de vista. “O uso do Modelo II leva à redução de mal-entendidos, erros, doutrinas auto-suficientes e processos fechados em si mesmos”. (ARGYRIS, 1992, p. 129).

Para que o Modelo II seja implementado na organização, é preciso primeiro que os membros da organização o aprendam e internalizem seus valores. Os fatores individuais e organizacionais devem ser mudados, pois, a partir de então seus membros passam automaticamente a usar métodos de raciocínio produtivos, à aprendizagem de circuito duplo, a refletir sobre o que até então era inquestionável e indiscutível. (ARGYRIS, 1992).

Surge, então, a nova Teoria de Administração que “aconselha o afastamento dos métodos de controle unilaterais, das dependências, e das atitudes de

submissão e a aproximação dos conceitos de participação e comprometimento”. (BEER; SPECTOR, 1985; HALL; GOODALE, 1986; WALTON; LAWRENCE, 1985; TICHY, 1983 *apud* ARGYRIS, 1992, p. 143).

Esta nova teoria aplica quatro componentes que o Modelo II defende. O primeiro deles é a definição dos cargos e funções da organização. Uma vez elaborada a descrição dos cargos e funções, os colaboradores têm claro quais são suas responsabilidades na organização e tornam-se mais comprometidos com seu trabalho.

O segundo componente é a expectativa de desempenho. A intenção por trás deste componente é traçar objetivos que apresentem desafios para os colaboradores e que desenvolvam as suas habilidades.

O terceiro deles é a estrutura da organização. De acordo com este Modelo, a estrutura é reduzida ao máximo para facilitar a execução das tarefas e o controle e coordenação sobre os colaboradores é mínimo. Assim, normalmente eles têm metas para que desempenhem bem seu trabalho mas têm liberdade para agir como queiram.

Por último, há uma política de premiação dos colaboradores para motivá-los a ter um bom desempenho. As políticas de participação nos resultados da empresa se encaixam como exemplo deste último componente, fazendo com que a empresa se torne justa com todas as equipes que desenvolvem um bom trabalho.

Comparando os dois modelos é possível perceber que eles utilizam modos diferentes de aprendizagem. O Modelo I se baseia na aprendizagem de circuito simples. Esta aprendizagem resolve os problemas que são visíveis, mas não se aprofundam no porquê desses problemas existirem. (ARGYRIS, 1992). Ao cometer um erro, os indivíduos acreditam que corrigindo algumas ações este erro não voltará a acontecer, entretanto o que se percebe é que os mesmos erros continuam sendo repetidos porque o observador, neste caso, não está indo a fundo no problema, não investiga o porquê dele acontecer, só procura resolver os erros com ações diferentes.

O esquema da página seguinte ilustra essa situação:

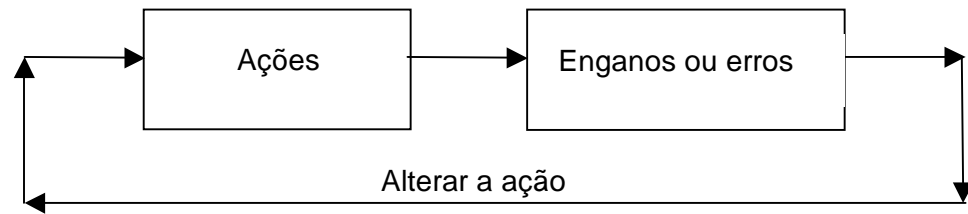


Figura 3. Aprendizagem de Circuito Simples

Fonte: (ARGYRIS, 1992, p.112)

A aprendizagem de circuito duplo, por sua vez, vai além da correção dos erros. Este modo de aprendizagem investiga as causas do problema, questiona os valores fundamentais que conduzem a estas ações que deram origem aos erros. Essa aprendizagem

é o que vai possibilitar ao observador expandir sua visão de mundo e atuar nele com uma maior riqueza de repertório. Quanto maior o repertório do observador, melhor será a forma como atua no mundo e melhores serão as possibilidades de resultados. (REIS, 2006b, p. 5)

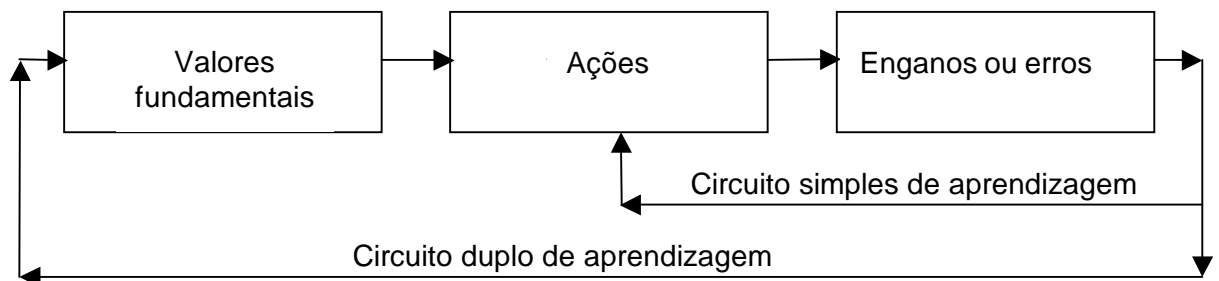


Figura 4. Aprendizagem de Circuito Duplo

Fonte: (ARGYRIS, 1992, p. 114)

Por fim, após a explanação sobre os facilitadores do conhecimento e as barreiras a criação do conhecimento, pode-se sintetizá-los da seguinte forma:

FACILITADORES DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	BARREIRAS À CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO
ü Instilar a visão do conhecimento para mapear;	ü rotinas defensivas;
ü Gerenciar as conversas entre as pessoas;	ü “incompetência hábil”;
ü Criar o contexto adequado para a criação do conhecimento	ü “trabalho de faz-de-conta”;
ü Mobilizar os ativistas do conhecimento;	ü “mal-estar organizacional”.
ü Globalizar o conhecimento local	

Quadro 2. Facilitadores e barreiras à criação do conhecimento

2.4 VERIFICANDO A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Como já foi dito no início desta pesquisa, o aprendizado organizacional tem a ver com a melhoria no desempenho. Entretanto, esta não é a única maneira de verificar o aprendizado de uma organização. Conforme Senge (1996, p. 172),

[...] os indícios de que a organização está aprendendo são bem mais sutis e difíceis de mensurar que os indicadores de desempenho, basicamente porque não estamos acostumados a procurá-los. Os fatores que teremos de aprender a procurar são um sentimento de ânimo e energia em toda a organização, além de um sentido de alinhamento.

Outro sinal de que a organização está aprendendo é a diferença na qualidade do diálogo. Em uma organização que aprende, os membros são estimulados a questionar, perguntar, discutir e debater sobre diferentes pontos de vista, buscar sempre novas opiniões e idéias. Nela, há uma disposição a desafiar o raciocínio. (TAGLIAPIETRA; MIURA; HEINZMANN, 2005). O conflito não é considerado um malefício, ele é o ponto de partida para um querer entender o pensamento do outro e assim, aumentar a compreensão sobre o assunto tratado.

Nevis, DiBella e Gould (1998, p. 185) apontam 3 fatores importantes para as organizações que aprendem alcançarem o sucesso:

- 1) Competências essenciais bem desenvolvidas que servem como ponto de partida para novos serviços e produtos [...];
- 2) Uma atitude que apóia a melhoria contínua na cadeia de valores agregados do negócio [...];
- 3) A capacidade de renovar ou de se revitalizar.

Ainda sobre as organizações que aprendem,

Acredita-se que obterão maior sucesso as empresas que se constituírem como organizações de aprendizagem e que conseguirem descobrir como despertar o empenho e a capacidade de aprender nas pessoas em todos os níveis da organização". (PONCHIROLLI; FIALHO, 2005, p. 133).

De acordo com os autores que escrevem sobre o assunto, é importante que as organizações tomem uma postura de valorizar o conhecimento. É necessário que todos os níveis da organização estejam conscientes e dispostos a mudar. A mudança de uma organização na Era Industrial para a Era do Conhecimento envolve grandes transformações em toda a cultura organizacional. Não é uma mudança fácil. É um desafio para as empresas que desejam adquirir um diferencial competitivo em relação às outras.

3 CONCLUSÃO

A questão que motivou este trabalho envolve a evolução do aprendizado nas organizações e procurou explicar como o aprendizado organizacional é criado. Objetivou-se analisar como o aprendizado individual evolui para o aprendizado organizacional.

Para atingir o objetivo deste trabalho, foi preciso elucidar algumas questões que envolvem o tema em questão. A primeira etapa consistiu em pesquisa bibliográfica sobre o tema deste trabalho, ou seja, a gestão do conhecimento.

Para isso, foi preciso começar com a explanação sobre o que é conhecimento e as suas quatro características básicas: é pessoal, orientado para a ação, sustentado por regras e está em constante mutação. Entendeu-se também que o conhecimento pressupõe um sujeito com uma inquietação sobre um objeto. E ao final deste processo haverá a transformação do sujeito e do objeto: o sujeito aprendeu e o objeto se tornou conhecido.

Depois de entender esse conceito, passou-se para o tema do trabalho: a gestão do conhecimento e por meio de diversos conceitos coletados em livros e artigos periódicos foi possível compreender que a gestão do conhecimento é uma prática das empresas na tentativa de aumentar sua eficiência sobre os resultados. Esta prática consiste em formalizar, gerir, armazenar e gerenciar tudo que é aprendido pelos membros de uma organização, para que o conhecimento contido seja compartilhado entre as pessoas.

A gestão do conhecimento possui várias características que foram sendo apontadas ao longo da pesquisa. O processo de gestão deste conhecimento passa por três fases sendo elas, a fase de geração, codificação e compartilhamento das informações.

Além disso, há três dimensões organizacionais para que se proporcione um ambiente facilitador da criação de conhecimento. A primeira delas é a infraestrutura que está relacionada a questões como cultura, estilo gerencial e estrutura organizacional adequadas à criação do conhecimento. A segunda dimensão se refere às pessoas envolvidas com a organização. Ela propõe a criação de um ambiente organizacional que incentive a geração de idéias e proporcione a criatividade e a inovação. E por fim, a tecnologia que é o fator-chave para a disseminação do conhecimento no ambiente interno da organização.

Alguns autores ainda sustentam que a tecnologia é a principal responsável pelo processo de gestão do conhecimento, pois essa área engloba as principais ferramentas utilizadas na disseminação do conhecimento. Essas ferramentas são as redes de computadores (*intranet*, *internet* e *extranet*), os *e-mails*, os *fóruns*, as listas de discussão, entre outros.

A pesquisa também aponta as fontes de conhecimento da organização. A principal fonte de conhecimento são os próprios sistemas, regras, padrões da empresa, mas existem outros provedores de informações como universidades, fornecedores, consultorias externas e *internet*.

A partir de então, foi preciso ingressar no outro tema relevante para alcançar o objetivo desta pesquisa: a aprendizagem organizacional. Entretanto, para entender a aprendizagem organizacional e como ela ocorre, foi preciso considerar que a base de uma organização são os indivíduos, por isso, antes de entender como os indivíduos aprendem dentro de uma organização, era necessário aprender, simplesmente, como o indivíduo aprende em um contexto geral.

Nesse momento, foi necessário aprofundar-se em áreas como psicologia e pedagogia e, mais especificamente na administração, no comportamento organizacional.

De acordo com Kim (1998), o aprendizado pode ter dois significados, o *know-how* que compreende o “como fazer”, as habilidades e capacidades técnicas e o *know-why*, que consiste nos conceitos e definições das experiências vivenciadas.

Então surgiu a dúvida: como ocorre esse processo de aprendizagem? E para respondê-la recorreu-se à Aprendizagem Experiencial de Lewin que definiu as quatro fases do aprendizado: (1) experiência concreta; (2) observações e reflexões; (3) formação de conceitos abstratos e generalizações; e (4) teste de implicações dos conceitos em novas situações.

Outros fatores essenciais foram surgindo. Passou-se por conceitos importantes para entender o processo de aprendizagem do indivíduo. Foi preciso entender o que é a memória, os modelos mentais, a região de conforto e as redes neurais e estabelecer a relação entre esses fatores e o processo de aprendizagem.

Explicado o aprendizado individual, passou-se a pesquisar o aprendizado organizacional e suas características. Inicialmente, foi necessário percorrer as cinco

disciplinas que Peter Senge (1998) explica em seu livro “A quinta disciplina”: o pensamento sistêmico, o domínio pessoal, os modelos mentais, a visão compartilhada e a aprendizagem em equipe.

Sabendo da complexidade das organizações, verificou-se que ela pode coletar informações em diversos locais (no ambiente externo ou interno) e utilizá-las de forma a obter benefícios para si.

Para o êxito desta pesquisa, foi fundamental abranger algumas disciplinas que estudiosos do assunto tratam. Alguns desses são Chis Argyris (1992) com o livro “Enfrentando Defesas Empresariais: facilitando o aprendizado organizacional” e Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1997) com o livro “Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação”.

Com Nonaka e Takeuchi (1997), desenvolveu-se um amplo conteúdo sobre os tipos de conhecimento existentes (tácito e explícito) e os quatro modos de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização). Conseguiu-se mostrar como ocorre a criação do conhecimento, o seu processo cíclico e aprofundar o assunto com a explanação da espiral do conhecimento.

Antes de se percorrer as explicações de Chris Argyris (1992), sobre a problemática que envolve as barreiras à criação do conhecimento, precisou-se esclarecer quais os fatores de facilitam o aprendizado organizacional: (1) instilar a visão do conhecimento para mapear; (2) Gerenciar as conversas entre as pessoas para fomentar a linguagem inovadora; (3) Criar o contexto adequado para a criação do conhecimento; (4) Mobilizar os ativistas do conhecimento que devem ser os responsáveis pela criação do contexto para a criação do conhecimento; e (5) Globalizar o conhecimento local.

Entre os problemas enfrentados pelas organizações para gerir o conhecimento, estão: a “incompetência hábil”, o “trabalho de faz-de-conta”, o “mal-estar organizacional” e as rotinas defensivas e para acabar com estas barreiras, Argyris (1992) propõe o Modelo II da teoria aplicada que está baseado no aprendizado de circuito duplo. Este aprendizado procura consertar os erros no princípio deles, na causa inicial de tudo e não simplesmente, mudar algumas ações para que o resultado seja satisfatório.

Passando por todos estes temas, pode-se perceber que o aprendizado individual se transforma em aprendizado organizacional quando a empresa cria condições para que este aprendizado se prolifere. A empresa que tem uma cultura baseada no diálogo, nos questionamentos, que não pune os colaboradores pela criatividade, pelas sugestões, consegue aperfeiçoar continuamente seus resultados.

Portanto, o primeiro passo para uma organização se tornar uma organização que aprende é uma transformação cultural. Essa mudança é um grande desafio e visa alterar os alicerces sobre os quais a organização está estruturada. Para isso, é necessário um grande esforço na implementação das mudanças.

Essa transformação deve começar de cima para baixo. Os dirigentes e colaboradores que ocupam as áreas estratégicas da empresa precisam acreditar nesta transformação e começar a atuar de maneira que seus comportamentos se difundam para toda a organização.

A organização precisa apoiar líderes que não punam as pessoas, que privilegiem o diálogo, que não tomem decisões sozinhos, que procurem os colaboradores, para juntos, chegarem a uma solução mais eficaz.

O aprendizado de circuito simples, utilizado na maioria das empresas, não busca o aprimoramento do conhecimento, mas apenas corrige erros sem entender mais profundamente, as causas desses erros. Por isso, a aprendizagem organizacional está baseada no modelo de aprendizado de circuito duplo.

Para o conhecimento ser gerado, as pessoas precisam estar livres para criar. Não pode pairar sobre a organização, um clima de insegurança e medo. É preciso estimular a participação de todos e permitir que as pessoas realizem suas atividades com autonomia, adequando suas atividades às suas características individuais.

A difusão desse conhecimento foi outra questão discutida. A área tecnológica deve dar suporte à gestão do conhecimento. Após aprendido, o conhecimento não pode ficar retido e, para isso, as tecnologias devem estar preparadas para serem as ferramentas de disseminação do conhecimento. As pessoas, dentro da organização, podem aprender de diversas maneiras. Podem aprender por meio das conversas informais entre membros, com treinamentos realizados na empresa, e podem discutir os problemas pelos quais elas passam em

listas de discussão e fóruns. Muitas empresas já utilizam esta ferramenta atualmente. A Internet está ajudando muito aos executivos a tornar seus conhecimentos globais.

O tema é extenso e necessário para as organizações que querem entrar na Era do Conhecimento. Fatores que dificultaram esta pesquisa foram a restrição de tempo para dedicar-se a leitura de tantas matérias relacionadas ao assunto e a dificuldade de encontrar alguns livros estrangeiros que ajudariam no desenvolvimento dos temas tratados. Entretanto, os artigos de periódicos foram muito importantes, considerando que se trata de um tema recente. Revistas científicas e revistas especializadas em administração foram grandes colaboradoras para a execução desta pesquisa.

Considerando que a gestão do conhecimento é um tema novo que vem sendo abordado há pouco tempo por autores e ainda pouco pesquisado, pois poucas empresas já estão na Era do Conhecimento fica então, a partir daqui, a sugestão para uma pesquisa de campo. Com o desenvolvimento deste trabalho surgiu uma hipótese que pode ser pesquisada: a gestão do conhecimento aumenta a satisfação dos colaboradores com a empresa? Os colaboradores ficam mais felizes quando trabalham em um ambiente com maior liberdade de ação/ criação? Os valores da cultura brasileira propiciam a criação de um ambiente organizacional voltado à aprendizagem? As empresas brasileiras e seus colaboradores estão preparados para essa mudança na cultura organizacional?

Enfim, há ainda uma vasta gama de questões que envolvem a Gestão do Conhecimento que podem ser exploradas em outras pesquisas.

Este estudo conclui que a aprendizagem organizacional ocorre quando a cultura organizacional é revista, seus valores são internalizados pelos colaboradores, a ponto de se tornar uma verdade e uma prática corporativa presentes nas ações de todos aqueles envolvidos com o futuro organizacional.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. M.; BOFF, L. H. *Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ARGYRIS; C. *Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

CHIAVENATO, I. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Senac, 2003.

DIBELLA, A. J.; NEVIS, E. C. *Como as organizações aprendem: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem*. São Paulo: Educator, 1999.

E-CONSULTING CORPORATION. A Gestão do conhecimento na prática. *HSM Management*, Barueri, v.8, n.42, p. 53-59, jan./fev. 2004

KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D. A. *A Gestão Estratégica do Capital Intelectual*. Recursos para a economia baseada no conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p. 61-92.

KLEIN, D. A. A gestão estratégica do capital intelectual: Uma introdução. In: _____. *A gestão estratégica do capital intelectual*. Recursos para a economia baseada no conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Metodologia do trabalho científico*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

NEVIS, E.; DiBELLA, A. J.; GOULD, J. Como entender organizações como sistemas de aprendizagem? In: KLEIN, D. A. *A gestão estratégica do capital intelectual: Recursos para a economia baseada no conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. p. 183-213.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Ed. Campus 1997.

PONCHIROLLI, O.; FIALHO, F. A. P. Gestão estratégica do conhecimento. *Revista da FAE*, Curitiba, v. 8, n.1, p. 127-138, jan./jun. 2005.

REIS, H. *Mecânica social e modelos mentais: decisão e mudança*. 2006a. Não publicado

_____. *O modelo do observador: primeira abordagem*. 2006b. Não publicado

SCHÖN, D. *Theory in Practice*. San Francisco: Jossey-Bass, 1983.

SENGE, P. *A quinta disciplina*. São Paulo: Ed. Futura/Zumble, 1998.

_____. Como você sabe se a sua organização está aprendendo? In: WARDMAN, K. T. *Criando organizações que aprendem*. São Paulo: Futura, 1996. p. 171-174.

STOLLENWERK, M. F. L. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, K. *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Universidade de Brasília, 2001. p. 143-165.

TAGLIAPIETRA, O. M.; MIURA, M. N.; HEINZMANN, L. M. Mudanças organizacionais: aprendizagem, inovação e cultura organizacional. *Revista de Ciências Empresariais da Unipar*, Toledo, v. 6, n. 1, p. 5-18, jan./jun. 2005.

TERRA, J. C. C. *Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras*. São Paulo, 1999. 238 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Departamento de Engenharia da Produção, Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/paginas/teses/teses_7.aspx>. Acesso em: 22 abr. 2007.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. *Facilitando a criação de conhecimento: Reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.